

0-735530

На правах рукописи

ЦУКАНОВ НИКОЛАЙ НИКОЛАЕВИЧ

**ЦЕЛИ И МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОРЫ,
ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ**

19.00.03 -психология труда; инженерная психология; эргономика

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук**

Казань 2002

Работа выполнена в Казанском государственном техническом университете
им. А.Н. Туполева

Научный руководитель:
доктор психологических наук,
профессор Габдреев Р.В.

Официальные оппоненты:
доктор психологических наук,
профессор Андронов В.П.
кандидат психологических наук,
доцент Сулейманов Р.Ф.

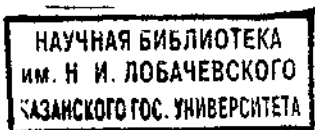
Ведущая организация: Удмуртский государственный университет

Защита состоится «___»_____2002 г. _____ часов на заседании
диссертационного совета по присуждению ученой степени кандидата
психологических наук К.212.079.01. в Казанском государственном техническом
университете им. А.Н. Туполева по адресу: 420111, г. Казань, ул.
К.Маркса, 10, кор. 7 ауд. 209

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского
государственного технического университета им. А.Н. Туполева

Автореферат разослан «___»_____2002 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат психологических наук,
доцент И.М. Пучкова



Актуальность. В связи с сокращением производства многие квалифицированные специалисты сочли возможным перейти в новую для себя сферу деятельности - предпринимательство, бизнес, т.е. менеджмент. В данном случае сработала установка, существовавшая среди производственников по отношению к работникам отделов снабжения, организаторам производства как к чему-то не очень трудному. На начальном этапе при общей неупорядоченности довольно легко можно было добиться некоторых успехов, и это порождало оптимизм у многих по отношению к будущему. Однако постепенно с общей стабилизацией произошла концентрация капитала, укрупнение одних фирм и разорение других, и фактор случая перестал быть определяющим в бизнесе. Кроме того, начало сказываться то, что и сами новые предприниматели оказались по-настоящему не готовыми к новой для них деятельности. Многие, занимаясь ею, по разным причинам не уделяли необходимого внимания соответствующей профессиональной и психологической подготовке. Таким образом, новая сфера деятельности оказалась не обеспеченной специалистами, имеющими соответствующую профессиональную и психологическую культуру, позволяющую им достигать успеха в новых сферах деятельности. Немаловажным являлся и постоянный интенсивный контакт, сопровождаемый эмоциональными перегрузками, который приводил к быстрому истощению нервной системы и эмоциональному выгоранию. Эти и некоторые другие факторы влияли на качество профессиональной деятельности менеджера в сторону ухудшения, с одной стороны, а с другой - негативно сказывалось на здоровье. Все это определило актуальность исследования и в связи с возникшей потребностью была сформулирована тема исследования и его цель.

Цель работы: исследование влияния цели и мотивов деятельности менеджеров на процесс эмоционального выгорания.

Исходя из поставленных целей, были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать психологическую литературу по профессиональной деятельности менеджеров,
- выявить психологически важные качества менеджера и подобрать диагностические методики, позволяющие оперативно осуществлять необходимую психодиагностику, особое внимание уделяя целям и мотивам, лежащим в основе деятельности и феноменам, определяющим психологическое выгорание менеджеров,
- проанализировать полученные результаты и выработать рекомендации, позволяющие осуществлять их качественный отбор и непосредственное психолого-педагогическое сопровождение на фирмах с целью изменения мотивов деятельности и уменьшения процесса эмоционального выгорания.

Объектом исследования является профессиональная деятельность менеджера.

Предметом исследования являются цели, мотивы профессиональной

деятельности менеджеров и их влияние на процесс эмоционального выгорания.

Гипотеза: цели и мотивы деятельности, исходно ориентированные на временность в деятельности менеджера, приводят к интенсивному выгоранию и ухудшению качества деятельности, которое можно избежать, осуществляя систему процедур, корректирующих исходные цели и мотивы.

В современной отечественной психологии разработан огромный пласт теоретических и практических исследований, с различных позиций и сторон рассматривающих проблему деятельности, ее содержание, мотивы, детерминацию (К.А.Абульханова-Славская, Б.Г.Ананьев, А.В.Брушлинский, Б.Ф.Ломов, А.В.Карпов, Г.В.Суходольский, В.Д.Шадриков и др.). Разрабатывая исследуемую проблему, мы опирались на труды, рассматривающие психологические механизмы активности субъекта деятельности, системный подход к исследованию психической реальности, деятельностный подход применительно к выбору профессии, а также теорию мотивации деятельности.

Принципиальное значение для организации исследования имели работы по вопросам мотивационной готовности к принятию профессиональной роли и включения в профессиональную деятельность (В.Г.Асеев, А.Г.Асмолов, Р.В.Габдреев, Е.П.Ильин), по проблемам профессиональной подготовки и становления специалиста (Р.В.Габдреев, Е.А.Климов, Т.В.Кудрявцев). Значимыми в рассмотрении проблемы исследования стали работы зарубежных ученых (G.Allport, K.Levin, A.Masloy)

Методологическую основу исследования составили фундаментально-теоретические принципы и подходы к изучению проблемы целеполагания, мотивации и эмоциональных состояний в профессиональной деятельности (А.Я.Гуревич, Р.В.Габдреев, Е.П.Ильин, Е.А.Климов, А.Б.Леонова, В.Л.Маришук, В.Н.Мясищев, Н.П.Фетискин, В.Д.Шадриков)

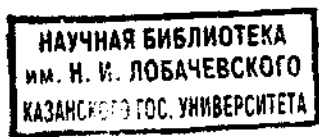
Методы исследования. В работе использована система общеизвестных методов: наблюдение, интервью, анкетирования, опрос, эксперимент, а также пакет модифицированных психодиагностических методик определения: эмоционального выгорания, уровня тревожности Спилберга-Ханина. Технология исследования личностного профиля по методике "Мини-мульти", адаптированный Березиным и Мирошниковым.

Научная новизна исследования заключается в углублении представления о психологической сущности роли цели и мотивов при исследовании влияния профессиональной деятельности на эмоциональную сферу личности. Выявлены и описаны основные задачи и виды деятельности менеджеров с позиции психологических резервов повышения ее качества.

Проанализирована деятельность менеджеров с позиции внутренних и внешних факторов, влияющих на нее. Апробирована технология оценки мотивационной сферы личности менеджера как экономический фактор.

Положения выносимые на защиту:

1. Процесс становления стандарта «Профессиональная деятельность менеджера» еще находится в развитии, исследование ее необходимо осуществлять, исходя из ее вида и предметности.



2. Выбор вида деятельности менеджером должен предполагать соответствующее изменение целей и мотивов в процессе этой деятельности, их несоответствие приводит к эмоциональным срывам. Неправильная личная цель при выборе профессии менеджера разрушает целеполагание и в профессиональной деятельности.

3. Коррекцию мотивов следует проводить в процессе профессиональной деятельности, включая рядового менеджера в систему планирования целей через специальную систему мотивирования.

4. Метод, основанный на оценке ожидания субъекта деятельности менеджера при описании мотивов его деятельности

Апробация и внедрение результатов. Материалы и результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях 1998-2002 гг. (Казань, Ижевск, Н.Челны, Москва), апробированы на научных семинарах и внедрены в практику работы с персоналом фирмы Техинвестмаш на выборке различного вида менеджерской деятельности.

Структура диссертация. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Работа иллюстрирована графиками и таблицами.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении определяются актуальность исследования, его новизна, теоретическая и практическая значимость. Формулируются гипотеза, задачи и положения, выносимые на защиту.

В первой главе « Психологический анализ профессиональной деятельности менеджера» приведен анализ основных подходов к исследуемой проблеме. Раскрывается психологическое содержание труда менеджера, даются характеристики разных сторон: его целеполагающий характер, наличие влияния мотивов. Психологическая структура субъекта менеджерского труда раскрывается через предложенные Е.А.Климовым (1984) психологические признаки труда: предвосхищение общественно полезного результата, сознание обязательности достижения результата, владение внешними и внутренними средствами деятельности, ориентировка в межличностных отношениях, каждый из которых включает гностический, аффективный и операторный компоненты.

Менеджмент рассматривается как группа менеджеров данной организации, т.е. орган, обеспечивающий лидерство, дающий направление, вырабатывающий и принимающий решения и. осуществляющий реализацию этих решений. Считаем, что в практике своей деятельности менеджеры пользуются приемами и методами, почерпнутыми из своего опыта и полученными в процессе профессиональной подготовки. Существуют специфические технологии, присущие только менеджерам, которые базируются на особенностях их менеджерского вида деятельности. Так, имеются пять базовых операций в работе каждого менеджера, какой бы областью он ни занимался.

Основные функции менеджера сводятся к следующим:

1. Определение цели организации, на основе которых выделяются задачи, вытекающие из каждой конкретной цели, определение, что должно быть сделано для достижения этих целей.
2. На основе анализа различных видов деятельности и их составляющих организация, принятие решений, необходимых для достижения цели. Менеджер разделяет их на управляемые составляющие и формулирует управляемые трудовые задачи. Особо следует подчеркнуть, что он группирует совокупность различных составляющих в единую объединенную общей целью организационную структуру.
3. Поддержание мотивации и организация коммуникации у персонала. Менеджер составляет команду из подобранных им людей, наделая их ответственностью за конкретный участок или задачу. Для этого он использует психологические, экономические и организационные средства. Все эти действия необходимы для поддержания коммуникативного баланса со своими подчиненными, начальством и коллегами.
4. Работа с информацией (поиск, получение, переработка). Для этого менеджеру необходимо не только уметь строить отношения, но и работать с различного рода информационными источниками - от бюллетеней до компьютеров.
5. Наконец, менеджер способствует росту работников, включая себя самого. Это последнее качество представляет собой совокупность условий, способствующих росту членов организации.

Каждая из операций требует специфических качеств и квалификации. Успешным менеджера делает вклад в деятельность всей организации и ответственность за ее результаты. Модель компетентности менеджера представляет собой многоуровневый профессиональный профиль, при оценке которого следует идентифицировать:

- сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые могут повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера;
- множество ключевых "зон ответственности" менеджера;
- наиболее важные задачи и результаты с точки зрения самого менеджера;
- критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;
- конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой функции и достижения результата деятельности менеджера;
- специфичное для деятельности менеджера поведение, в котором проявляется его компетентность;

Важнейшими в процессе деятельности менеджера являются установление целей, определение стратегий и мероприятий по их достижению. Здесь уместно вспомнить японское: "Если обдумывали вместе, с исполнением задержек не будет". Ориентация подчиненных и коллег на конечные результаты с самого начала дает возможность избежать множества ошибок и обойтись без внесения

изменений в ходе работы. Такой подход подразумевает формулирование целей и предоставление менеджерам больших прав в выборе путей достижения этих целей, что особо важно при работе с разветвленной системой филиалов. Благодаря такой управленческой технологии возникает необходимость в новом, ориентированном на результаты типе мышления и дает возможность руководителям организации сконцентрировать внимание на важнейшем в их управленческой деятельности. В организации менеджеры должны решать следующие проблемы: как разработать иерархию целей, кто должен ставить цели верхнего уровня и в какой степени в процесс целеполагания должны быть вовлечены подчиненные менеджеры на местах в филиалах, свободен ли подчиненный менеджер в выборе путей и средств достижения целей, может ли он в пределах своих полномочий и отведенного ему рабочего времени достичь поставленных целей, как следует сформулировать цели, чтобы обеспечить контроль их достижения, какие временные границы следует устанавливать для целей различных уровней, как привести их в соответствие с общим ритмом планирования и контроля организации?

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради их достижения он осуществляет определённые действия. При этом предполагается, что постановка целей - это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения - это то, что лежит в основе определения человека. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф.Тейлора, однако, ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырёх характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности. Экспериментальными исследованиями было установлено, что более конкретные определённые цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определённым содержанием и границами. Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели человеком напрямую зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и от того, какие выгоды он может получить при достижении цели.

В борьбе с трудностями экономическими часто теряется из виду человек и его психологическая сущность. Общеизвестно, что, понимая себя и других, лучше осознавая свои возможности, возможно более продуктивное создание организации, соответствующей современным требованиям бизнеса.

Профессиональная компетентность и рост сотрудников являются еще одним важнейшим фактором повышения эффективности труда в организации. Центральной психологической проблемой является профессиональный и карьерный рост, а также развитие личности в нем. Определенные профессионально значимые индивидуальные качества делают человека, оптимально подходящим к требованиям конкретной профессии. Критериями

такого взаимосоответствия выступают успешность, и удовлетворенность, а также адаптированность личности в профессиональной деятельности, осознание своей работы как дела жизни. Работа менеджеров имеет род своих специфических особенностей и противоречий, как то: противоречие между интересами потребителя и торговой фирмы, отсутствие должного уважения к менеджеру со стороны клиента, стремление каждой из сторон влиять на партнера по общению, управлять им, скрывать свои намерения и стремиться подсказать действия противной стороны. Профессиональная деятельность неизбежно оказывает влияние на человека, влечет за собой изменения в структуре личности работника. С одной стороны, происходит усиление и интенсивное развитие одних качеств, с другой стороны, происходит изменение, подавление других. Приступая к освоению деятельности, человек обладает определенными свойствами, ряд из которых является профессионально важным. В процессе профессионального становления происходит перестройка, перераспределение их функций в соответствии с требованиями деятельности. Степень их раскрытия и действенности будет зависеть от мотивов, исходно заложенных в основу профессиональной деятельности.

Изучение мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими способа действия и почему они придерживаются его в течение времени. Получаемое в результате удовлетворения потребности вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение - это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определённого действия. Внешнее вознаграждение - это выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком, в нашем контексте менеджером. Они включают в себя продвижение по службе, увеличение заработной платы. Значение мотивации определяется тем, что, опираясь на неё, менеджер имеет возможность добиться от подчинённых соответствующего целям организации поведения.

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль принадлежит Ф.Тейлору). Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т.е. работник рассматривается как экономический человек, готовый делать больше за большие деньги

Постепенно в представлениях менеджеров концепция «экономического человека» была вытеснена. Хоуторнские исследования привлекли внимание теоретиков и практиков к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах, близких по интересам или социальным потребностям коллег. Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, нежели деньги.

В соответствии с теорией «целостного человека» каждый индивид - многогранная личность, которой движут разнообразные факторы. К примеру, Д.Макгрегор утверждает, что каждый человек хотел бы иметь хорошую работу, а труд - такое же естественное состояние, как игра.

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием двух основных теоретических направлений. К первому типу относятся теории

содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека. Внимание приверженцев теорий процессов мотивации сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснение того, какими способами работники стремятся к вознаграждению.

Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой, возможностями, настраивает себя на определённое поведение, вырабатывает определённое расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определёнными качественными и количественными характеристиками. Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определённым результатам. Оценка ожидания варьируется в диапазоне от 0 до 1. В том случае, если человек считает, что исполнение результата не зависит от его усилий, ожидание равно 0. Если же, наоборот, он считает, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получает в качестве количественной оценки 1. Выделяют две группы ожиданий. Ожидания, связывающие усилия и исполнение работы, и ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим. При этом ключевыми точками концентрации внимания теории являются: 1) ожидания по цепочке «усилия - исполнение»; 2) ожидания по цепочке «исполнение - результаты второго уровня» и 3) валентность результатов.

Важными с позиции успешности деятельности является адекватное восприятие самой профессии и всего, что связано с ней. Профессиональная деятельность всегда предполагает соответствие ее реальным представлениям субъекта труда. От того, насколько близки будут они между собой, успешной будет сама деятельность. Таким образом, в поле рассмотрения попадают самосознание и система отношений к профессиональной деятельности, ее объекту, средствам и условиям.

В психологию термин «установка» был введен немецким психологом Л.Ланге (1888 г.), экспериментально доказавшим, что скорость реакции индивида на внешнюю ситуацию зависит от его предрасположенности к восприятию этой ситуации. В школе Д.Н. Узнадзе различают актуальную установку - готовность к действию и фиксированную, возникающую на волевом уровне и предвараемую осмыслением прежде всего и служащую основой направления поведения. Параллельно с Д.Н.Узнадзе Н.А.Бернштейн ввел понятие «модели предвидимого будущего», Р.В.Габдреев более жестко обозначил роль субъекта, назвав « субъективной моделью деятельности».

Таким образом, говоря о предпринимательно-менеджерской деятельности, следует говорить о профессиональных проблемах тех, кто в нее входит из других сфер. И проблемы эти начинаются с установок, во многом не соответствующим реалиям деятельности, которую относят к экономической деятельности. Учитывая, что в основу любой экономической деятельности кладется отношение к собственности, можно с уверенностью сказать,

значительная часть участвующих в ней находятся еще в инерционных процессах выхода из старых коллективистических толкований собственности или, исходя из ситуативного удобства, используют выгодное для них толкование.

Сейчас с появлением возможности для экономического маневра содержание экономической деятельности принципиально изменилось, что привело к возникновению новых названий профессий, характеризующих людей, занимающихся экономической деятельностью. К таким могут быть отнесены прежде всего менеджеры, предприниматели, менеджер-предприниматель. Деятельность предпринимателя - менеджера может быть разделена на три большие группы, исходя из предметности труда: а) товаропотоки (в этом случае содержанием деятельности является их наполнения и регулирование в соответствии с потребностью рынка), б) люди (основное внимание уделяется созданию рабочих мест и организации совместной деятельности значительной группы работников), в) комплексное рассмотрение товарных услуг и организации совместной деятельности людей, г) услуги, досуг (их организация, финансирование производителя и организация потребителя).

В каждом случае психологические требования к предпринимателю-менеджеру будут отличаться.

Деятельность каждой группы предпринимателей-менеджеров характеризует необходимость выбора оптимального решения из совокупности предложений или возможностей с наибольшей выгодой для своей фирмы, организации. Следует особо подчеркнуть, что не существует универсальных технологий на все случаи жизни в постоянном неизменяемом состоянии по времени. Поэтому одной из важнейших характеристик предпринимателя является умение предвидеть оптимальное действие и найти наиболее эффективный способ его реализации. В любом случае положительную роль в такой деятельности должна играть психологическая наука, а именно возможности, которые она может предоставить в таком прогнозировании поведения людей, будь то потребитель товара или подчиненный работник, производящий этот товар. В любом случае необходима оперативная и надежная информация, имеющая прогностический характер о возможном поведении человека.

В главе 2 «Экспериментальное исследование мотивов, целей и влияние их процесс эмоционального выгорания менеджера» , рассматривается деятельность менеджеров различных филиалов фирмы. По специально созданному вопроснику изучалось собственное представление менеджеров о профессионально важных качествах с различных точек зрения. Для определения качеств, важных с позиции работающих менеджеров, было предложено проанализировать их: с позиции важности для деятельности - первый столбец, степени наличия у респондента - второй столбец и, наконец, третий столбец - по работе над ним. В таблице приведены качества, которые нами были оставлены, поскольку их выбрало более 80% опрошенных.

Профессионально важные качества	Важность для деятельности		Важности для себя		По степени работы над ним	
	А	В	А	В	А	В
1. Чувство долга	4	2	15	20	20	20
2. Творческие способности	2	14	2	16	9	16
3. Умение видеть альтернативные пути	4	15	19	18	10	18
4. Воля	18	9	17	9	17	8
б/Эмоциональная устойчивость	3	1	5	1	6	1
б. Приспособля- емость	20	10	20	7	19	7
7. Работо- способность	10	2	9	2	5	3
8. Толерантность	13	12	И	8	12	9
9. Память	12	3	13	3	8	4
10. Юмор	5	17	3	7	7	15
11. Абстрактное мышление	14	15	16	17	16	17
12. Переключение внимания	6	19	14	19	15	19
13. Самоорганизация	15	16	8	14	13	13
14. Стремление получить знания	1	13	1	13	1	14
15. Общительность	15	6	12	5	11	2
16. Умение строить отношения	17	8	7	6	14	10
17. Общая культура	9	11	4	10	3	6
18. Здоровье	7	4	6	4	2	5
19. Интуиция	8	6	10	12	4	11
20. Расчетливость	19	7	18	10	18	12

К первой группе (А) были отнесены успешные предприниматели, ко второй (В) неуспешные. Как видно из таблицы, успешные работают над тем, чего у них не хватает и значимо для работы, неуспешные - над тем, что им кажется важным. Таким образом, можно сделать вывод а том, что у неуспешных наблюдается неверная субъективная модель деятельности и, как следствие, низкие результаты, обусловленные неверной психической регуляцией. При более детальной беседе выяснилось, что 78% неуспешных менеджеров пришли в эту сферу деятельности с установкой на временную работу и до настоящего времени еще ее сохраняют, решают только тактические задачи, а среди успешных с временной установкой 7%, 87% успешных ориентируются на стратегические цели.

Фирма "Техинвестмаш" была создана по инициативе нескольких молодых предпринимателей в 1993 году, до апреля этого же года в фирме работало только 11 человек, которые занимались в основном оптовой торговлей и поиском лиц, нуждающихся в инвестициях и помощи в соответствующем оформлении необходимых документов. Развитие системы розничной сети началось в 1996 году. В настоящее время в организации работают около 500 человек. Фирма занимается разнообразной деятельностью. Это и оптовая торговля медицинской аппаратурой, оптовые поставки и посредничество по направлению металлопроката и строительных материалов, оптовая и розничная торговля промышленными товарами, швейное и сувенирное производство, развита сеть аптечного бизнеса, которая снабжает населения ряда городов медикаментами.

Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом должна разрабатываться с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации.

Исходя из этого, и возникла идея создания службы управления персоналом на фирме. Она была создана только в 1998 году, что было обусловлено необходимостью решения проблемы притока новых кадров, новых идей для дальнейшего наращивания темпов работы организации в новых условиях и новых требований рынка.

Пригодность человека к конкретному виду трудовой деятельности определяется методами профессиональной ориентации и профессионального отбора. Это необходимо и для того чтобы отследить, какие факторы действуют на выполнение профессиональной деятельности и отношения с партнерами у продавцов нашей организации. Для выявления этих факторов была применена методика Бойко В.В. "Синдром эмоционального выгорания".

Термин "сгорание на работе" первоначально использовался для обозначения состояния эмоционального истощения, сопровождаемого крайним цинизмом, которое развивается у тех, чья работа связана с частым общением с людьми. Сейчас этот термин применяется и для обозначения состояния тех, кто усердно работал и отдавал свои силы, стремясь к практически недостижимой цели и не добился успеха. "Сгорание" может также наступить у работников, занимающих подчиненное и связанное с низким статусом положение, не способных ответить на плохое обращение, от которого они страдают на работе. Общей причиной "сгорания" является недостаток вознаграждения в тех случаях, когда с работой первоначально связывались большие надежды.

Эмоциональное выгорание является формой профессиональной деформации личности. Данный стереотип эмоционального восприятия действительности складывается под воздействием ряда предпосылок - провоцирующие "выгорание", таковы: а).хроническая напряженная психоэмоциональная деятельности. При этом следует учитывать, что

дестабилизирующая обстановка вызывает многократный негативный эффект: она сказывается на самом профессионале, на субъекте общения - клиенте, потребителе, и т.п., а затем на взаимоотношения обеих сторон; б) повышенная ответственность за исполняемые функции и операции.

Представители массовых профессий обычно работают в режиме жесткого внешнего и внутреннего контроля. Процессуальное содержание их деятельности заключается в том, что постоянно надо находиться в состоянии субъекта, с которым осуществляется совместная деятельность, надо всматриваться, вслушиваться, вчувствоваться в него; сопереживать, сострадать, сочувствовать; предвосхищать его слова, настроения, поступки. На всех, кто работает с людьми и честно относится к своим обязанностям, лежит нравственная и юридическая ответственность за благополучие вверенных деловых партнеров - заказчиков, пациентов, учащихся, клиентов, пассажиров, покупателей.

Любой профессионал в сфере межличностных отношений находится под постоянным прессингом особых социальных институтов. Среди таких институтов жесткие и конкретные ролевые предписания, права личности и потребителя, законы рынка и конкуренции, лицензирование и безработица, которые будут обостряться и порождать проблему эмоционального выгорания; неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности. Нервная обстановка побуждает одних растрчивать эмоции, а других - искать способы экономии своих психических ресурсов. Внутренние факторы, обуславливающие эмоциональное выгорание: склонность к эмоциональной ригидности, затрудненность.

Данное психологическое явление возникает у людей с повышенной ответственностью за порученное дело, исполняемую роль. Довольно часто встречаются случаи, когда по молодости, неопытности и, может быть, наивности, специалист, работающий с людьми, воспринимает все слишком эмоционально, отдается делу без остатка. Постепенно эмоционально-энергетические ресурсы истощаются, и возникает необходимость восстанавливать их или беречь, прибегая к тем или иным приемам психологической защиты. Нередко бывает, что в работе профессионала чередуются периоды интенсивной интериоризации и психологической защиты. Временами восприятие неблагоприятных сторон деятельности обостряется, и тогда человек очень переживает стрессовые ситуации, конфликты, допущенные ошибки. Здесь имеется два аспекта. Во-первых, профессионал в сфере общения не считает для себя необходимым или почему-то не заинтересован проявлять соучастие и сопереживание субъекту своей деятельности.

Далее говоря об эмоциональном выгорании, выделяем все три фазы стресса:

- 1) нервное (тревожное) напряжение - его создают хроническая психоэмоциональная атмосфера, дестабилизирующая обстановка, повышенная ответственность, трудность контингента;
- 2) резистенция, то есть сопротивление, - человек пытается более или менее

успешно оградить себя от неприятных впечатлений;

3) истощение - оскудение психических ресурсов, снижение эмоционального тонуса, которое наступает вследствие того, что проявленное сопротивление оказалось неэффективным. Соответственно каждому этапу, возникают отдельные признаки, или симптомы, нарастающего эмоционального выгорания. Первым этапом эмоционального выгорания является фаза "напряжения".

Вторым этапом эмоционального выгорания является фаза "резистенции".

И, наконец, третьим этапом эмоционального выгорания является фаза "истощения", которая характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме "выгорания" становится неотъемлемым атрибутом личности. Она находит проявление в следующих симптомах:

- Симптом "эмоционального дефицита".

- Симптом "эмоциональной отстраненности".

- Симптом "личностной отстраненности, или деперсонализации".

Метаастазы "выгорания" проникают в установки, принципы и систему ценностей личности. Возникает деперсонализированный защитный эмоционально-волевой антигуманистический настрой.

Для обследования выбрали несколько магазинов фирмы, в которых проходит наибольший поток покупателей. В настоящее время на предприятиях розничной торговли работает 95 продавцов в 14 магазинах. Нами было проведено обследование по выбранным методикам 92-х человек. В результате исследования выявлено, что фаза напряжения сформирована у 7,7% обследуемых и формируется у 35 % обследуемых. Фаза резистенции уже сформировалась у 27% и у 50% находится в стадии формирования. По фазе истощения сформированности нет ни у одного продавца, но в стадии формирования находится у 23 % обследуемых. Необходимо отметить, что у 15 % обследуемых выявлена сформированность по фазам напряжения и фазе резистенции. Можно сказать, что они уже вышли на уровень разрушения защитных механизмов и формирования психосоматических заболеваний. В стадии формирования по всем трем фазам находятся 35% обследуемых. В данном случае возможна профилактика и коррекция эмоционального состояния работников. Если проследить по отдельным симптомам, то симптом переживания психотравмирующих обстоятельств сформирован у 27% обследуемых и у 15 % находится в стадии формирования. Это говорит о том, что человек не может найти выход из сложившейся ситуации. Симптом неудовлетворенности собой сформирован у 4% и находится в стадии формирования у 4 % обследуемых. Симптом загнанности в клетку сформирован у 12 % и находится в стадии формирования у 23 % обследуемых, что говорит о состоянии тупика, давлении обстоятельств, которые невозможно изменить. Симптом тревоги и депрессии сформирован у 23 % продавцов и находится в стадии формирования у 8 % обследуемых. Это является крайней точкой фазы напряжения, запускающим механизмом эмоционального напряжения. По симптомам фазы резистенции выраженность самая яркая. Один

из симптомов неадекватного и избирательного эмоционального реагирования сформирован у 38 % обследуемых и находится в стадии формирования у 27 % обследуемых. Адекватное реагирование, в нашем случае, на покупателя и на свой коллектив является одним из факторов успешной торговли и завоевания постоянных клиентов.

Симптом эмоционально - нравственной дезориентации сформирован у 23 % и находится в стадии формирования у 23 % обследуемых. В данной ситуации продолжается углубление неадекватной реакции в отношении с покупателями и коллективом, то есть самооправдание.

Симптом расширения сферы экономии эмоций сформирован у 35 % и находится в стадии формирования у 19% обследуемых. Необходимо отметить, что коммуникативность и умение общаться с людьми являются одним из важных качеств, которое должно присутствовать у продавцов. Симптом редукции профессиональных обязанностей сформирован у 31 % и находится в стадии формирования у 46 %. Следовательно, игнорируют выполнение своих обязанностей 77% обследуемых, что можно объяснить недостаточным мотивированием работников. По симптомам фазы истощения можно констатировать следующее. Симптом эмоционального дефицита сформирован у 4 % и находится в стадии формирования у 35 % обследуемых. Симптом эмоциональной отстраненности сформирован у 4% обследуемых и находится в стадии формирования у 46% обследуемых. Симптом личной отстраненности сформирован у 4% обследуемых и у 23% находится в стадии формирования. Симптом психосоматических и психовегетативных нарушений наблюдается у 16% обследуемых и находится в стадии формирования 16%, это говорит о том, что защитные механизмы уже не срабатывают и требуется вмешательство медиков.

Фаза напряжения выражена у 43% обследуемых, что говорит о большом проценте запускного механизма эмоционального выгорания.

Если обратимся к выраженности фазы резистенции, то она присутствует у 77% обследуемых, что говорит об экономии эмоций, организм начинает вырабатывать защитную реакцию, возникает сопротивление нарастающему стрессу. Если вовремя не провести коррекционную работу, могут развиваться психосоматические заболевания.

По итогам обследования наблюдаем, что фаза истощения у 23% обследуемых, что является практически полным эмоциональным выгоранием, невозможностью организма справиться с ситуацией стресса.

Высокая тревожность выявлена только у троих обследуемых. Если проследить связь с результатами по методике эмоционального выгорания, то у этой категории сотрудников выражен симптом тревожности и депрессии.

Исходя из результатов мини-мультя, предназначенного для обследования личностных свойств персонала, можно констатировать, что только у 4 человек нет превышения и заниженных показателей по шкалам.

Тревожно-мнительный тип характера проявился у 24% обследуемых. Наблюдается боязливость, нерешительность.

Паранояльность - склонность к формированию сверхценных идей, агрессивность, злопамятность наблюдалась у 7,7 % обследуемых.

Психопатия, социальная дезадаптация, конфликтность и пренебрежение социальными нормами и ценностями, обидчивость наблюдалась у 7,7% продавцов.

Истерия, склонность к невротическим защитным реакциям с проявлением симптомов соматических заболеваний, избегание ответственности наблюдалось у 4% обследуемых.

Превышение по шкале " Шизоидность", которая предполагает людей способных воспринимать только абстрактные образы, сочетают в себе повышенную чувствительность с эмоциональной холодностью, наблюдалось у 4 % обследуемых.

Гипомания, постоянно приподнятое настроение, независимо от ситуации, активность, деятельность наблюдалось у 4 % обследуемых.

Превышение шкал наблюдается у 10 человек, что составляет 40 % обследуемых.

Занижение по шкалам наблюдается у 16 человек, что составляет 60 % обследуемых.

Если обобщить данные по трем методикам, по которым проводили обследования, то можно сделать вывод о не совсем благополучной ситуации среди работников обслуживающей сферы на фирме. У сотрудников наблюдаются отклонения в эмоциональной и личностной сфере. Необходимость профилактической и коррекционной работы очевидна.

В филиал «Речник» было осуществлено внедрение системы мотивации персонала. На фирме была произведена оценка мотивации работников, непосредственно занятых в швейном производстве. Забегая вперёд, скажем, что анализ мотивационной силы сотрудников показал, что фирма здесь обладает большим скрытым резервом, что работники не мотивированы на высокопроизводительный труд, и что решение этой проблемы, возможно, принесёт организации дополнительные экономические выгоды.

При оценке мотивационной силы персонала была использована методика, предложенная В.Врумом, Л.Портером и Э.Лоулером в разработанной ими теории ожидания.

Предполагалось, что у работника есть три варианта выполнения своей работы: 1) затрата больших усилий; 2) затрата умеренных усилий; 3) затрата малых усилий. Под результатами первого уровня понимались такие результаты выполнения работы, как количество произведённого продукта, качество произведённого продукта, величина затраченного времени, объём потерь времени и т.д. Под результатами второго уровня понимались «последствия» для человека, которые вытекают из результатов первого уровня (дополнительное денежное вознаграждение за хороший труд, продвижение по работе, позитивная или негативная реакция руководства и т.д.) Ожидание отражало представление человека о том, в какой степени результаты его труда зависят от его усилий и стараний. Оценка ожидания варьировалась в диапазоне от 0 до 1.

Если человек считал, что исполнение и результаты (количество произведённого продукта, процент брака и т.д.) не зависят от его усилий, он должен был поставить «ожидание = 0». Если же, наоборот, он считал, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получало в качестве количественной оценки 1. Валентность отражала то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат. Если результат высоко ценился человеком, то он получал положительную валентность, если же результат отрицался человеком, то он получал отрицательную валентность. И, наконец, валентность результата равна нулю, если человек был безразличен к этому результату.

Анализ показал, что наибольшей мотивационной силой на тот период обладал вариант 3 (затрата малых усилий) - 2,2. Наименьшей мотивационной силой обладал вариант 1 (затрата больших усилий) -1,2. На практике это означало, что при выборе из двух альтернатив -работать целеустремлённо и с полной отдачей или работать так, что лишь бы не получить выговор от начальства, работники отдавали предпочтение второму, поскольку с учётом всех условий и особенностей их работы, он являлся для них наиболее привлекательным. Тщательным образом изучив основные и наиболее популярные теории мотивации, руководством было принято решение провести следующие изменения на фирме, направленные на повышение заинтересованности работников в труде: в результате всех этих нововведений проблему слабой мотивации в торговом доме «Речник» удалось решить. Повторная количественная оценка мотивационной силы сотрудников, проведённая через шесть месяцев после внедрения современной системы мотивации, подтвердила, что теперь работники в большей степени мотивированы к высоко производительному труду, чем к затрате малых усилий.

Вариант	Результаты первого уровня и их ожидание	Результаты второго уровня и их ожидание	Валентность результатов второго уровня
1	2	3	4
Затраты больших усилий	Высокий результат 0,9	Похвала начальства 0,8	3
		Свободное время 0,0	2
		Премия (доп. выплаты) 0,8	5
		Продвижение по работе 0,1	2
	Средний Результат 0,1	Похвала начальства 0,4	3
		Свободное время 0,2	2
		Премия (доп. выплаты) 0,2	5
		Продвижение по работе 0,1	2

	Низкий результат 0,0	Похвала начальства 0,0 Свободное время 0,8 Премия (доп. выплаты) 0,0 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
	Высокий результат 0,05	Похвала начальства 0,8 Свободное время 0,2 Премия (доп. выплаты) 0,8 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
	Средний результат 0,9	Похвала начальства 0,4 Свободное время 0,2 Премия (доп. выплаты) 0,2 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
Затраты умеренных усилий	Низкий результат 0,05	Похвала начальства 0,0 Свободное время 0,3 Премия (доп. выплаты) 0,0 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
	Высокий результат 0,0	Похвала начальства 0,8 Свободное время 0,4 Премия (доп. выплаты) 0,4 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
	Средний результат 0,1	Похвала начальства 0,4 Свободное время 0,4 Премия (доп. выплаты) 0,4 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2
Затраты малых усилий	Низкий результат 0,9	Похвала начальства 0,0 Свободное время 0,8 Премия (доп. выплаты) 0,0 Продвижение по работе 0,1	3 2 5 2

Заинтересованность работников в высоких результатах своего труда положительно сказалась на финансовом состоянии организации. Затраты на производство снизились в целом на 3%. Значительно возросла доля прибыли от швейного производства в общей прибыли организации (это произошло за счёт выпуска новых видов одежды, предложенных командой сотрудников, взявшей на себя функцию отдела маркетинга). Успех торгового дома «Речник» при внедрении современной системы мотивации персонала обусловлен научным подходом при решении данной проблемы. Улучшение условий труда было эффективно с точки зрения двух факторной теории Ф.Герцберга.

Выводы:

1. Профессиональная деятельность менеджера, являясь новой, в настоящее время освоена людьми во многих случаях не имеющих экономических и психологических знаний и перешедших из других профессиональных сфер.

Поэтому для таких работников необходима соответствующая переподготовка по укороченной программе обучения.

2. Неудачи в деятельности приводят к эмоциональным срывам и выгоранию, причинами являются исходные мотивы и целеполагание построенные на кратковременной стратегии и установке по отношению к деятельности менеджера как не требующей дополнительной работы над собой.

3. На характер выгорания оказывают влияние интенсивность общения, не соответствующая исходным представлениям о характере деятельности.

4. Коррекцию мотивов следует проводить в процессе профессиональной деятельности, включая рядового менеджера в систему планирования целей через специальную систему мотивирования, предполагающую влияние на внешние и внутренние мотивы.

5. Результаты исследования показали значительные нарушения в сфере эмоционального состояния работников фирмы. Выявлены отклонения практически по всем симптомам эмоционального выгорания, что свидетельствует, на наш взгляд, о жестком режиме работы. У большого процента работников наблюдается высокий уровень сформированности симптомов, относящихся к фазе резистенции, что свидетельствует о неадекватной экономии на эмоциях, выборочном реагировании в ходе рабочих контактов, эмоциональной черствости, неучтивости, равнодушии и упрощении профессиональной деятельности.

6. Метод построенные на теории ожидания позволяет осуществлять прогностическую экспертизу мотивов деятельности персонала менеджеров, выявлять слабые звенья организации и определять основные направления по их коррекции с целью повышения эффективности деятельности организации.

Заключение

В данный момент на фирме имеется опыт проведения ориентированных психологических тренингов по развитию профессионально важных качеств.

Каждому руководителю филиала следует заняться выработкой целей для своей группы, отдела, отделения - независимо от того, введена ли общая система целевого планирования во всей фирме.

Необходимо также обучение психической саморегуляции. Созданы планы по переподготовке персонала в связи с обновлением торгового оборудования и требованиям нового времени, что тоже позволяет намного быстрее осваивать необходимые навыки работы. Ведется индивидуальное психологическое сопровождение сотрудников, с целью разрешения их проблемных ситуаций стрессов, зависимости, депрессии, отношений с людьми и т.д.

По результатам исследования опубликованы следующие работы:

1. Цуканов Н.Н. Получение информации и работа с ней в процессе профессиональной деятельности предпринимателя и журналиста // Инновационные процессы в системе профессионального образования: Сборник

статей.- Казань, 2000. - С. 60-61.

2.Цуканов Н.Н. Копьютерно-информационные технологии в структуре профессиональной деятельности менеджера и журналиста // Теория и технологии компьютеризованного обучения. - Казань, 2001. - С. 42-45.

3.Цуканов Н.Н. Психолого-педагогическое исследование профессиональной деятельности.// КОГИТО.- Ижевск, 2001. - Вып 5,- С. 47-51

4. Цуканов Н.Н. Профессионально важные качества в структуре деятельности предпринимателя, их самооценка и саморазвитие. // Актуальные вопросы гуманитарных наук: психология, педагогика, филология . - Казань, 2001. - С. 32-35.